

## ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ Leadership skills for modern school administrators

พระครูวิวัฒน์ธรรมานุกูล (ออด ธรรมปาโล)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Phrakru Wiwat Thamanukul (Ood Thammapalo)

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail : Wiwatlld@gmail.com

(Received : 1 February 2021 ; Edit : 8 February 2021; accepted : 20 February 2021)

### บทคัดย่อ

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถือว่าเป็นกรอบสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ( พ. ศ. 2552 – 2561) โดยมุ่งหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารและพัฒนาการศึกษาในปัจจุบันจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิมมาก โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น ( School based management ) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ได้อย่างยั่งยืน จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะทางการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความพร้อม มีสมรรถนะและศักยภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการศึกษาและดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล สามารถบริหารจัดการและสนับสนุนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

**คำสำคัญ :** ทักษะภาวะผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

### Abstract

The development of basic school administrators is considered as an important framework for educational reform in the second decade (2009 - 2018). The management and development of the current education will look very different from the original. The school will have the power to manage and educate themselves more (School based management), so that school administrators will need to adjust their roles to work in a sustainable way. There is a need for the development of school administrators to have continuous management skills in order to have the knowledge, understanding, readiness, capacity and potential. The morale of the work. To manage the education and reform of learning in educational institutions effectively according to the principles of good governance. Management and support to improve the quality of learning management effectively and effectively affect the quality of students according to the intent of the National Education Act.

**Keywords:** leadership skills, modern school administrators

## บทนำ

การจัดการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ตัวแปรที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้หน้าที่ดี มีทักษะความเป็นผู้นำ มีปัญญา มีความรู้ความสามารถ และใช้การวิจัยเพื่อการบริหารและการจัดการเพื่อปรับปรุงคุณภาพผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพของผู้เรียนจึงต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสูงคือกุญแจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาที่ยั่งยืน ซึ่งนักการศึกษาทั้งหลายต่างมีทัศนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำยุคใหม่ที่มีทักษะการบริหารงาน เป็นผู้นำทีมแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นมืออาชีพ สามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม สามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบันและภาพอนาคต มุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน มองเห็นภาพอนาคต และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด หากกล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำจะมุ่งเน้นถึงคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้หน้าที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงาน บริหารตนเอง และบริหารบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปแล้ว ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด แต่สำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องมีทักษะทางการบริหารงานเพิ่มขึ้นอีก 2 ทักษะ คือ ทักษะการจัดการเรียนการสอนและทักษะทางการเรียนรู้ ซึ่งรวมเป็นทักษะที่จำเป็นพื้นฐาน 5 ทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการบริหารงาน การเป็นผู้นำที่มีความโดดเด่นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานต่างๆให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะหลัก (Core Leadership skills) หรือทักษะที่จำเป็น (Essential Skills) ซึ่งถือว่ามีมีความสำคัญสำหรับผู้ในยุคใหม่ ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำที่แท้จริง สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีม ทักษะการกำหนดเป้าหมาย ทักษะการเรียนรู้ ทักษะการสร้างบรรยากาศ ทักษะการกระตุ้นจูงใจ ทักษะการเปลี่ยนแปลง และทักษะการสร้างความสัมพันธ์ นอกจากนี้ที่กล่าวข้างต้น ทักษะภาวะผู้นำยุคใหม่ที่ผู้นำองค์กรต้องได้รับการพัฒนาและถือว่าเป็นอีกทักษะที่กำลังได้รับความสนใจทั่วโลก คือ ทักษะชีวิต เพราะการดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขในองค์กรและในชีวิตทั่วไป ผู้นำองค์กรสมัยใหม่ต้องสามารถมองโลกได้หลายมิติ สามารถเชื่อมโยงบูรณาการสิ่งต่างๆที่ส่งผลต่อการบริหารงานภายในองค์กรได้อย่างชาญฉลาด เป็นผู้นำที่สามารถสร้างความประทับใจและเข้าถึงเพื่อนร่วมงานได้ทุกระดับ จนกลายเป็นวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีงามของการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ประจำตนและเป็นที่ยอมรับนับถือ

### ความหมายของภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เคาณานนท์ (2542)

ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย กวี วงศพุด (2542)

ภาวะผู้นำคือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ภาวะผู้นำอาจมีในบิดามารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมือง เป็นต้น ภาวะผู้นำอาจมีในบุคคลที่มีดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือไม่ใช่ก็ได้ ประเวศ วะสี (2544)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการที่จะให้ความร่วมมือทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ผู้นำต้องการ ซึ่งคุณลักษณะความเป็นผู้นำนี้ไม่มีเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าเท่านั้น แต่บุคคลทุกอาชีพ ทุกสถานภาพก็สามารถมีภาวะผู้นำได้ตามเวลา โอกาส สถานที่ เช่น บิดามีภาวะความเป็นผู้นำในฐานะหัวหน้าครอบครัวที่มีผลต่อผู้ตามคือภรรยาและบุตร เป็นต้น การบริหารการศึกษากับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันคือ การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำเพื่อช่วยให้การบริหารการศึกษาเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารการศึกษาหมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานด้านการจัดการทางการศึกษาให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักการและปัจจัยการบริหารเป็นสื่อของความสำเร็จนั้น มุ่งบริหารคนและบริหารงาน

ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาจึงหมายถึงคุณลักษณะของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารการศึกษาในการควบคุม นำพาครูหรือบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาเช่นผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานองค์กร มาร่วมมือกันในการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ความสำคัญของภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545) และมีผู้สรุปรวบรวมความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นจุดศูนย์รวมของการทำงานกลุ่ม ในการแสวงหาความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มเพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ
2. ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกันก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งเป็นผลจากความมีภาวะผู้นำนั่นเอง
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม เพราะการกระทำของผู้นำที่เป็นผลจากการมีภาวะผู้นำส่งผลต่อปฏิกริยาของผู้ตาม ว่าผู้นำทำอะไร ถ้าผู้นำทำให้ดู ผู้ตามก็จะทำตามด้วย
4. ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
5. ภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งซึ่งงอกเงยตามมา ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก
6. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากรูมการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม เพราะผู้นำแต่ละองค์กร หรือหน่วยงาน ต่างก็มีหน้าที่ มีบทบาทที่แตกต่างกัน แต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคม ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร

จากข้อสรุปดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีในองค์กร ที่มีทั้งในผู้นำและผู้ตามขององค์กรนั้น สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่น จนขยายสู่องค์กรระดับประเทศ ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

การบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามมาตรฐานการศึกษาได้นั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งมีอำนาจบางอย่างเหนือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา คนที่เป็นผู้นำมีชื่อเรียกต่างๆ เช่น กษัตริย์ ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี ประธาน ผู้บังคับบัญชา เจ้านาย เป็นต้น ผู้นำบางคนมีบทบาทที่จะบริหารองค์กรแต่บางคนอาจเป็นเพียงสัญลักษณ์ขององค์กรเท่านั้น สำหรับผู้นำทางการบริหารการศึกษาอาจหมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัย สถาบัน อธิการบดี หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน เป็นต้น ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำดังที่กล่าวมานอกจากจะได้มีอำนาจตามกฎหมายแล้วยังต้องอาศัยอำนาจจากรมี อำนาจใจเยียวชาญ อำนาจอ้างอิง จึงจะสามารถบริหารจัดการในหน้าที่ของตนเองตามบทบาทเฉพาะที่กำหนดไว้ในแต่ละหน้าที่โดยใช้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่จะจูงใจคนในหน่วยงานให้กระทำตามที่ตนต้องการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำในทุก ๆ ส่วน

2. ผู้ตาม หมายถึง ผู้ที่อยู่ในหน่วยงานที่มีบทบาทเป็นลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับ บัญชา มีหน้าที่กระทำตามคำสั่ง หรือการมอบหมายงานจากผู้นำ ซึ่งผู้ตามมีอยู่ 4 ประเภทคือ

- R1 ไม่มีความสามารถและไม่มีความเต็มใจหรือไม่มั่นใจ
- R2 ไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจ
- R3 มีความสามารถแต่ไม่มีความมั่นใจหรือไม่มั่นใจ

#### R4 มีความสามารถและมีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจ

ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Paul Hersey and Ken Blanchard มีหลักการว่า ผู้บริหารจะใช้รูปแบบการบริหารงานอย่างไรขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ระดับความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึงความสามารถ (Ability) ทักษะความรู้และประสบการณ์และความเต็มใจ(Willingness) ผู้นำจึงต้องสามารถวิเคราะห์ผู้ตาม วิเคราะห์งาน แล้วจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และจัดงานให้เหมาะสมกับคน (Put the light man in the light job) สำหรับผู้ตามในวงการศึกษาคือครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ผู้ตามจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่จะกำหนดบทบาท อำนาจ หน้าที่ ภารกิจ พร้อมทั้งการมอบหมาย การติดตาม การแนะนำ การควบคุม ให้การงานนั้น ๆ สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้ตามก็ต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการตามที่ได้รับคำสั่งหรือมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา

3. สถานการณ์ หมายถึง เหตุการณ์ เวลา ช่วงเวลา กำหนดการ สถานที่ โอกาส สภาวะของการทำงานนั้น ๆ เช่น ก่อนเปิดภาคเรียนจะมีการประชุมครู อบรม และชี้แจงการปฏิบัติงาน ก่อนจัดโครงการใด ๆ ก็จะมีคำสั่งในคำสั่งจะกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน และทำความเข้าใจก่อนปฏิบัติงานจริง ดังนั้นผู้บริหารจะบริหารงานใด ๆ ต้องคำนึงถึงเหตุการณ์ สถานการณ์ ให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ

จากองค์ประกอบดังกล่าวมาการบริหารจัดการทางการศึกษาล้วนต้องอาศัยภาวะผู้นำทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดีสอดคล้องกับสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสม กลมกลืน เกิดความพึงพอใจต่อผู้นำและผู้ตามและบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของงาน

#### ทักษะภาวะผู้นำ

ทักษะภาวะผู้นำ ( Leadership Skills ) เป็นกระบวนการใช้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำช่วยให้ผู้นำมีความเข้าใจในประสบการณ์และเข้าใจคุณค่าของความเป็นผู้นำในตัวเอง ตระหนักถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมพฤติกรรมและพัฒนาความสามารถพิเศษของความเป็นผู้นำ มุ่งบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้ความท้าทายต่างๆ โดยให้ทุกคนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการวางแผนไปสู่เป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ( Essential leadership skills in the 21st century ) ซึ่งเป็นทักษะภาวะผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำในระดับต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1. ทักษะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล ( Effective Team building skill )
2. ทักษะการแก้ปัญหา ( Problem solving skills )
3. ทักษะการวางแผน ( Planning Project skills )
4. ทักษะการกำกับกรปฏิบัติงาน ( Performance monitoring skills )
5. ทักษะการสื่อสาร ( Communication skills )
6. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ ( Relationship building up skills )
7. ทักษะการเป็นที่เลี้ยง ( Coaching skills )
8. ทักษะทางสังคม ( Social skill )
9. ทักษะการตัดสินใจ ( Decision making skill )
10. ทักษะการกระตุ้นใจ ( Motivational skills )
11. ทักษะการคิดและสะท้อนผล ( Reflective & thinking skills )
12. ทักษะการจัดการตนเอง (Self-management skills)
13. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (Technological skills)
14. ทักษะด้านการเรียนการสอน (Pedagogical skills)
15. ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( Emotional intelligence skills )
16. ทักษะการเสริมพลังอำนาจ ( Empowerment skills )
17. ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ ( Visioning skills )
18. ทักษะการบริหารเวลา ( Time management skills )
19. ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ( Conflict resolution )

## 20. ทักษะการจัดการความเสี่ยง (Risk management skills)

สำหรับทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้น งานวิจัยของ Weigel (2012) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนขาดทักษะภาวะผู้นำก็จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาของโรงเรียนได้ ซึ่งทักษะภาวะผู้นำต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานและบุคคลากร ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขันในบริบทของโลกยุคใหม่ งานวิจัยของ Lee (2008) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำโรงเรียนที่ส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีมงาน (team building skill) ทักษะด้านความร่วมมือ (Collaboration skill) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (Critical thinking and creativity skill) ทักษะด้านการแก้ปัญหา (problem solving skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication skill) และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill) งานวิจัยของ Ejimofor (2007) พบว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทำให้เกิดการเรียนรู้ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เกิดความเข้าใจและมีพฤติกรรมการทำงานที่สร้างความประทับใจให้กับทีมงาน โดยมีกระบวนการพัฒนาคือ การอบรมสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และงานวิจัยของ National Association of Secondary School Principals (NASSP) (2013) พบว่า ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญและส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะการทำงานเป็นทีม (teamwork skill) ทักษะการแก้ปัญหา (problem solving skills) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ (critical thinking and creativity skill) ทักษะด้านการสื่อสาร (communication skill) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (learning innovation skill) ทักษะด้านการใช้ดิจิทัล (digital literacy skills) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (setting instructional direction skill) ทักษะการเรียนรู้ได้เร็ว (sensitivity skill) ทักษะการพิจารณาตัดสิน (adjustment skill) และ ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results orientation skill)

สำหรับในประเทศไทย การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน คือ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) โดยต้องมุ่งเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ คือ การมีทักษะทางสังคม ได้แก่ สามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจในทีมงาน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการความขัดแย้งได้ดี ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำที่เหมาะสมส่งผลให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนในด้านการบริหารงานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการกระจายอำนาจ และยังส่งผลต่อความสามารถในการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือและการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน ที่สามารถเสริมสร้างความมีภาวะผู้นำทีมในโรงเรียนสูง การจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การมีมนุษยสัมพันธ์เป็นเลิศ การพัฒนานตนเองและพัฒนาผู้อื่น การมีความคิดสร้างสรรค์ และการขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น

## สรุป

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถือว่าเป็นกรอบสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ( พ. ศ. 2552 – 2561) โดยมุ่งหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารและพัฒนาการศึกษาในปัจจุบันจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิมมาก โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น ( School based management ) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ได้อย่างยั่งยืน จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะทางการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจ มีความพร้อม มีสมรรถนะและศักยภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการศึกษาและดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล สามารถบริหารจัดการและสนับสนุนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

## References

- Achua, C. F. and Robert N. Lussier. (2013). *Effective leadership*. 5th edition. United Kingdom : Erin Joyner.
- Adair, John. (2010). *Develop your leadership skills*. Great Britain : Thorogood Publishing.
- Cook , Sarah. (2009). *Building a High- Performance Team Proven techniques for effective team working* . IT Governance Publishing : United Kingdom.
- Dyer, W. G., W. Gibb, Jeffrey H. (2007). *Team Building : Proven Strategies for Improving Team Performance*. Fourth Edition. San Francisco : John
- Fullan, Michael. (2007). *The new meaning of educational change*. New York : Columbia University.
- Fullan, M. (2012). *21st Century Leadership: Looking Forward*. [Online]. Available from : <http://www.edu.gov.on.ca/eng/policyfunding/leadership/fall2012.pdf> [Accessed 19 April 2013].
- Jodhi, M. (2012). *Administration skills*. United States of America : Ventus.
- Jones, Jeff. (2004). *Management Skills in Schools*. Great Britain : SAGE Publications.
- Katz, R. L. (1955). *Skills of an Effective Administrator*. United Kingdom : Harvard Business Review.
- Katzenbach, J.R. and Douglas K. Smith. (2005). *The discipline of teams*. United States Of America : Harvard Business School Publishing.
- Kayser ,Thomas A. (2011). *Building Team Power : How to Unleash the Collaborative Genius of Teams for Increased Engagement, Productivity, and Results*. United States of America : McGraw-Hill.
- Lee, D. M. (2008). *Essential Skills for Potential School Administrators: A Case Study of One Saskatchewan Urban School Division*. University of Saskatchewan : Saskatoon.
- National Association of Secondary School Principals (NASSP). (2013). *Breaking Ranks: 10 Skills for Successful School Leaders*. [Online]. Available from : [https://www.nassp.org/Content/158/BR\\_tenskills\\_ExSum.pdf](https://www.nassp.org/Content/158/BR_tenskills_ExSum.pdf) [Accessed 1 April 2013].
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2009). *Improving school leadership the toolkit*. USA. : OECD Publishing.
- \_\_\_\_\_. (OECD). (2012). *Preparing Teachers and Developing school leader for the 21st Century*. USA : OECD Publishing.
- \_\_\_\_\_. (OECD) . (2012). *Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies*. USA : OECD Publishing.
- \_\_\_\_\_. (OECD) . (2013). *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills*. USA : OECD Publishing.
- Wiley. Ejimofor, F. O. ( 2007). *Principals' Transformational Leadership Skills and Their Teacher's Job Satisfaction in Nigeria*. Dissertation Ph.D. Thesis in Philosophy. Cleveland State University : Nigeria.